

ZN WSH Zarządzanie 2016 (2), s. 131-145

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 1.12.2015

Data recenzji/Accepted: 10.01.2016/24.01.2016

Data publikacji/Published: 2.06.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1209996

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Zbigniew R. Wierzbicki ^{DF}

Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ

**STRATEGICZNA WSPÓŁPRACA JST I BANKÓW LOKALNYCH
WARUNKIEM ROZWOJU MŚP**

**STRATEGIC COOPERATION OF LOCAL GOVERNMENT
UNITS AND THE LOCAL BANKING SECTOR IS A CONDI-
TION FOR THE DEVELOPMENT OF SMES**

Streszczenie: Rozwój mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest uzależniony od strategicznej koordynacji rozwoju społeczności lokalnych reprezentowanych przez JST i banków spółdzielczych. Najbliższe lata będą rozstrzygające zarówno dla kondycji polskich przedsiębiorstw MSP, jak też dla przyszłości polskiego sektora bankowości spółdzielczej, a także dla kondycji JST i sposobu realizacji zadań spoczywających na barkach samorządów.

Wszyscy partnerzy stoją wobec wyzwań ekonomicznych i regulacyjnych. Sektor JST został poddany wstrząsowej terapii, ponieważ od samorządów rząd rozpoczął proces sanacji sektora finansów

publicznych i w konsekwencji wiele budżetów JST i ich WPF, a w ślad za tym budżetów programów i projektów wymaga restrukturyzacji sposobów finansowania. Z kolei sektor banków spółdzielczych stoi przed kolejnym regulacyjnym wyzwaniem kapitałowym, w warunkach zarówno złożonej sytuacji finansowej w UE i turbulencji z tym związanych, jak też niechęci unijnych i krajowych regulatorów do zastosowania bardziej sprzyjających i odpowiadających polskiej specyfice rozwiązań systemowych wobec banków spółdzielczych. Tempo i sposób wdrażania rozwiązań w zakresie tzw. IPS powoduje kontrowersje, ale jednocześnie jest ważnym i przełomowym rozwiązaniem regulacyjnym.

Natomiast sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oczekuje synergii w zakresie strategicznego rozwoju zarówno ze strony JST, jak i banków lokalnych. Oczekuje także umożliwienia lokalnym przedsiębiorstwom zarówno włączania się na zasadzie PPP w realizację zadań społeczności lokalnych, jak też sprzyjających warunków dla rozwoju przedsiębiorczości i lokalnego potencjału ekonomicznego. W przygotowaniu rozdziału zastosowano następujące metody badawcze: analizę literatury przedmiotu, analizę danych statystycznych, analizę komparatywną i werbalizację doświadczeń praktycznych autora ze współpracy z kilkunastoma podmiotami sektora JST i bankowości spółdzielczej.

Słowa kluczowe: samorząd, przedsiębiorstwo, małe i średnie przedsiębiorstwa MŚP, bank spółdzielczy, PPP, strategia, synergia

Abstract: The development of SME's enterprises is dependent on strategic coordination of the development of local communities represented by local government units LGU and cooperative banks. The coming years will be decisive for both the condition of the polish SME's as well as for the future of polish cooperative banking sector, as well as for the condition of LGU's and how to implement the tasks incumbent on the shoulders of LGU's.

All the partners have economic and regulatory challenges. In relation to the local government sector, a shock therapy applied because of self-government began the process of rehabilitation of public finance sector and consequently many local government budgets and their WPF and followed by the budgets of the programs and projects and their financing methods require restructuring.

In turn, in turn, the cooperative banking sector is before the next regulatory and capital challenges, in terms of both the complex financial situation in the EU and turbulence in this connection, and also the reluctance of EU and national regulators to apply more favorable and corresponding with the Polish system solutions to cooperative banks. The pace and method of implementation of the so-called solutions. IPS causes the controversy but it is an important and regulatory breakthrough solution.

Whereas the SME's sector is expected synergies in terms of strategic development of both the local government and local banks. It is also expected to allow local companies to both turn on the principle of PPP projects tasks of local authorities, and also an enabling environment for development of entrepreneurship and local economic potential.

In the preparation of the chapter has been used the following research methods: analysis of the literature, analysis of statistical data, comparative analysis and verbalization practical experience of the author's from the cooperation with several local government units and cooperative banks.

Keywords: LGU's , enterprise, SME, cooperative bank, PPP, strategy, synergies

Wstęp

Od wielu lat w środowiskach lokalnych jak też w całym kraju toczą się coraz bardziej ożywione dyskusje dotyczące ocen i losów reformy samorządowej w kontekście sytuacji finansowej sektora samorządowego¹. Równolegle, jakkolwiek w pewnym oderwaniu od problemów JST, dyskutuje się o przyszłości lokalnej spółdzielczości bankowej. Paradoksem jest, że w zasadzie znacząca część dyskutantów pomija w tych rozważaniach lub traktuje marginesowo problematykę lokalnych gospodarek i lokalnych rynków finansowych. Podstawowymi komponentami tych rynków są gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa należące do grupy określanej jako mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa MŚP, a także organizacje pozarządowe NGO. Świadczy to o tym, że niedoceniany jest wpływ sprzężeń zwrotnych między rozwojem lokalnych gospodarek a sytuacją finansową JST i kondycją finansową lokalnych banków, w tym głównie banków spółdzielczych i spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych SKOK. Uwaga jest skoncentrowana na sytuacji finansowej JST oraz na skali dystrybucji zadań ze szczebla centralnego i środków finansowych z budżetu centralnego. Natomiast w odniesieniu do spółdzielczych banków lokalnych uwagę zaprzatają przede wszystkim kwestie regulacyjne (w tym wdrożenia CRDIV/CRR oraz system ochrony instytucjonalnej IPS) i problemy kondycji kapitałowej tych instytucji (zwłaszcza w kontekście kryzysu finansowego znacznej części SKOK, a także losów np. SK Banku w Wołominie). Natomiast w średnim i długim okresie kondycja JST i kondycja lokalnych instytucji finansowych zależy przede wszystkim od sytuacji ekonomicznej i rozwoju przedsiębiorstw MŚP i ludzi w nie inwestujących, nimi zarządzających i w nich pracujących. Rozwój lokalnych gospodarek i rynków finansowych determinuje więc kondycję samorządów i lokalnych instytucji finansowych. Te uzależnienia kondycji JST i banków lokalnych od sytuacji ekonomicznej lokalnych przedsiębiorstw, gospodarstw domowych i NGO powinny skłaniać samorządy i banki spółdzielcze do ścisłej strategicznej współpracy.

1. JST i banki lokalne – partnerstwo dla rozwoju gospodarek i społeczności lokalnych

Pozycja banków spółdzielczych na lokalnych rynkach i środowiskach zależy nie tylko od relacji ekonomicznych i społecznych z JST (z gminami i powiatami oraz ich podmiotami zależnymi), ale przede wszystkim od ich przydatności dla mieszkańców i dla prowadzonej przez nich działalności gospodarczej. Znaczna część banków spółdzielczych zakłada, że obsługa rachunków JST oraz podmiotów zależnych, a także kredytowanie JST, jak również obsługa mieszkańców i lokalnych firm jest naturalną domeną banków spółdzielczych. Jednakże sposób podejścia wielu JST, a niekiedy wymogi ustawy o zamówieniach publicznych

¹ Z.R. Wierzbicki, *Egzogeniczne i endogeniczne czynniki sukcesów i porażek projektów JST*, „Europejski Doradca Samorządowy” (EDS) 2013, nr 1, s. 6-21; Z.R. Wierzbicki, *Determinanty zmian w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego*, EDS 2014, nr 1, s. 54-77; Z.R. Wierzbicki, *Strategia i zarządzanie JST – potrzeba zmian*, EDS 2015, nr 1, s. 24-46.

powodują, że zbyt często w miejsce banku spółdzielczego pojawia się bank komercyjny. Dla jednych oznacza to ulgę, że to inny podmiot finansowy wziął na siebie ciężar obsługi – ich zdaniem – nisko rentownej działalności bankowej, a dla innych jest sygnałem alarmowym, że w tradycyjne obszary bankowości spółdzielczej wchodzi banki komercyjne. Banki spółdzielcze oceniają te zjawiska jako zagrożenie egzystencjalne. Na wielu konferencjach środowiskowych, np. organizowanych przez KZBS i ZBP, jest to bardzo silnie akcentowane, jak również w publikacjach na łamach czasopism, np. „Nowoczesnego Banku Spółdzielczego”.

Pojawia się wobec tego wyzwanie dla obu stron, czy te obiektywne uwarunkowania spowodują stopniowe odchodzenie banków spółdzielczych od obsługi JST, a równolegle odchodzenie JST od współpracy z bankami spółdzielczymi w wyniku rozstrzygnięć przetargów na obsługę rachunków JST minimalizujących koszty finansowe. Nadszedł już czas na radykalne zmiany wzajemnego podejścia, czyli konieczne jest podjęcie współpracy dla rozwoju społeczności lokalnych w interesie zarówno mieszkańców i JST, jak też członków oraz klientów banków spółdzielczych. W interesie społeczności lokalnych, NGO i lokalnych firm jest bowiem strategiczne partnerstwo JST i banków spółdzielczych. Obopólny dla JST i banków spółdzielczych jest interes społeczności lokalnych i nowe – na warunki polskie – rozwiązania, które będą generować nowe impulsy do zacieśnienia współpracy obu podstawowych lokalnych instytucji, JST i banków spółdzielczych.

2. Wyzwania w relacjach lokalnych

Obaj partnerzy mają podobne wyzwania w zakresie relacji ze społecznościami lokalnymi, z mieszkańcami-podatnikami, będącymi niejednokrotnie członkami lokalnych banków spółdzielczych, a zarazem ich klientami. Dla obu partnerów niezwykle ważne są też relacje z mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami, od których zależy lokalny rozwój gospodarczy i społeczny, a zarazem znaczna część dochodów – bieżących i przyszłych banków spółdzielczych i JST. Rośnie też znaczenie innych lokalnych instytucji oraz organizacji pozarządowych NGO.

Dla JST, MMŚP, NGO, a także dla lokalnych społeczności właśnie lokalne banki spółdzielcze powinny być nie tylko głównymi pośrednikami finansowymi, ale także powinny być lokalnymi centrami kompetencji w zakresie całokształtu usług finansowych i okołofinansowych. Powinny być centrami kompetencji w zakresie pozyskiwania źródeł finansowania w środowiskach lokalnych i zewnętrznych źródeł komercyjnych, a także środków pochodzących z funduszy unijnych i z innych źródeł zagranicznych².

3. Strategiczne wyzwania ekonomiczne

Banki spółdzielcze, JST i przedsiębiorstwa komunalne, a także lokalne firmy muszą się zmierzyć z kolejnymi wyzwaniami zarówno w wymiarze lokalnym jak i krajowym,

² M. Pielach, *Polska sama komplikuje wydawanie unijnych pieniędzy*, <http://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/polska-sama-komplikuje-wydawanie-unijnych-pieniedzy/> [dostęp: 20.11.2015].

ale także w mającym swoje konsekwencje budżetowe wymiarze, również wspólnotowym UE. Pierwsze z nich, zwykle od ponad 20 lat, związane są z podziałem ról między budżetem centralnym a budżetami samorządowymi. Jednocześnie w płaszczyźnie regulacyjnej występuje presja rządu na oszczędności w samorządach³, a także presja regulacyjna na lokalne instytucje finansowe, czyli głównie na banki spółdzielcze. Drugie wyzwanie wynika z nieodzowności przeprowadzenia radykalnych zmian w sposobach zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego i przedsiębiorstwami komunalnymi⁴, a także bankami spółdzielczymi, w tym podejmowanymi i realizowanymi przez nie programami i projektami. W obecnej sytuacji jest to podstawowy, bardzo ważny, efektywny sposób pokonywania barier rozwoju w obliczu silnych ograniczeń budżetowych oraz nadchodzących ciężkich lat czekających europejskie gospodarki i społeczeństwa, w tym też i Polskę⁵.

Podobnie trudne wyzwanie regulacyjne i ekonomiczne mają banki spółdzielcze – czy będą mogły, czy będą chciały, a na koniec czy będą umiały sprostać wyzwaniu w zakresie nowych form finansowania działalności rozwojowej własnej i partnerów po stronie JST i przedsiębiorstw komunalnych, a także MŚP raz społeczności lokalnych i NGO. Obie strony staną przed wyzwaniem związanym z konwersją zadłużenia JST i podmiotów komunalnych, a także wielu przedsiębiorstw prywatnych. Dlatego najwyższy czas na wzajemną koordynację strategii rozwojowych.

Zmiany w strategiach, w sposobach ich realizacji, zwiększanie efektywności zarządzania, w tym zarządzania programami i projektami, ryzykiem i zarządzania zmianami, są podstawową rezerwą, jaką mają do dyspozycji zarówno JST, jak i banki spółdzielcze. Co oznacza, że obaj partnerzy – JST i banki spółdzielcze – powinni zmierzać do zawierania lokalnych przymierzy (sojuszów) w intencji rozwoju zarówno swoim własnym, jak też przede wszystkim społeczności lokalnych i przedsiębiorstw będących w sferze ich oddziaływania.

JST powinny sięgnąć po wewnętrzne rezerwy, które można uruchomić przez zasadnicze podniesienie efektywności swojego funkcjonowania, a zwłaszcza zarządzania strategicznego, metod zarządzania swoją działalnością, w tym podejmowanymi programami i projektami, zmianami, ryzykiem itd., co umożliwi obniżenie relatywnych kosztów i poprawi efektywność, a zarazem zwiększy też osiąganą korzyść. Te zmiany nie wymagają akceptacji władz centralnych, a jedynie akceptacji środowiskowej i wsparcia merytorycznego i finansowego ze strony lokalnych partnerów finansowych, zwłaszcza banków spółdzielczych.

³ S. Owsiak, *Stabilność systemu zasilania finansowego a nowatorskie zarządzanie podmiotami publicznymi w warunkach kryzysu*, [w:] S. Owsiak (red.), *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, PWE, Warszawa 2011, s. 37; B. Filipiak, *Finanse samorządowe. Nowe wyzwania bieżące i perspektywiczne*, Difin, Warszawa 2011, s. 284-286.

⁴ J. Osiński, *Administracja publiczna a gospodarka regionalna i lokalna*, [w:] Z. Strzelecki (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, PWN, Warszawa 2008, s. 37 i n.; K. Surówka, *Samodzielność finansowa samorządu terytorialnego w Polsce*, PWE, Warszawa 2013, s. 163 i n.; B. Dyląg, *Półowa spółek komunalnych przynosi straty*, http://www.portalsamorzadowy.pl/prawo-i-finanse/polowa-spolek-komunalnych-przynosi-straty,68716_1.html [dostęp: 05.04.2015].

⁵ W. Misiąg, *Finanse samorządowe po 25 latach – stan i rekomendacje*, Wyd. BGK, Warszawa 2015, s. 36-47; *Sprawozdanie KR RIO za 2014 r.*, s. 153, http://www.rio.gov.pl/html/sprawozdania_rio/2014/sprawozdanie_za_2014_r_www.pdf [dostęp: 20.11.2015].

4. Wyzwania w zakresie lokalnej kapitalizacji

Równolegle JST powinny w skali całego kraju radykalnie zmienić swoje podejście dotyczące krótko- i długoterminowego tworzenia i pielęgnowania źródeł przyszłych dochodów własnych samorządów. Nie jest bowiem racjonalnym podejściem wyprzedawanie majątku samorządowego, zwłaszcza ziemi będącej własnością JST. Musi być zachowana rezerwa rozwojowa dla przyszłych potrzeb następnych pokoleń, dla przyszłych generacji mieszkańców. Podstawowym źródłem wzrostu dochodów powinny być rosnące dochody z udziałów w podatkach PIT i CIT oraz z opłat lokalnych zasilających JST. Jednak warunkiem zwiększenia znaczenia tych źródeł dochodów jest dbałość o warunki działalności przedsiębiorstw i gospodarstw rolnych oraz warunki życia gospodarstw domowych danej JST. Umożliwi to z kolei aktywizację gospodarczą mieszkańców, aktywizację NGO oraz MŚP, przyciągnie nowe inwestycje i zapobiegnie ucieczce ludzi i kapitału z obszaru JST.

Niezbędnym warunkiem jest, aby lokalne oszczędności i zasoby pieniężne były lokowane w rozwój lokalny, w oparciu o ściślejszą niż do tej pory współpracę JST z lokalnymi instytucjami finansowymi, z bankami spółdzielczymi i SKOK-ami będącymi naturalnymi partnerami JST.

Dzisiaj tendencje zmian na lokalnych rynkach finansowych nie sprzyjają rozwojowi działalności gospodarczej MŚP, a zwłaszcza ich wspieraniu w oparciu o lokalne źródła finansowania. Wydaje się jednak, że niekorzystna dla sektora zarówno JST, jak i bankowości spółdzielczej i SKOK-ów oraz dla sektora MŚP sytuacja dotycząca alokacji kapitału pieniężnego i powstające na tym tle napięcia i konflikty, wynikają z zespołu zupełnie innych – niż to się przyjmuje – uwarunkowań.

Najpierw popatrzymy więc na współczesny obraz większości lokalnych rynków finansowych oraz występujące tam problemy, np. w wymiarze powiatowym, typowym dla znacznej części dużych i średnich banków spółdzielczych.

1. Znaczna część JST i podmiotów komunalnych potrzebuje pieniędzy kredytowych i pożyczkowych, zwłaszcza przy ograniczeniach zasilania JST w zakresie finansowania zadań zleczanych przez państwo, a także przy zmniejszaniu się udziału BS i SKOK-ów w obsłudze JST;

2. Część przedsiębiorstw z grupy MŚP cierpi na niedobór kredytów. Dla tej grupy firm nie ma korzystnych ofert ze strony banków, a z drugiej strony JST niewystarczająco wspierają lokalną działalność gospodarczą.

3. Część mieszkańców nie otrzymuje korzystnych ofert lokat, a także atrakcyjnych ofert w zakresie produktów kredytowych.

4. Udziałowcy banków spółdzielczych już są zirytowani i zniechęceni brakiem wypłat dywidend.

5. Część banków spółdzielczych poszukuje dodatkowych kapitałów na rozwój, czego konsekwencją było wejście ponad 20 banków spółdzielczych z obligacjami na jeden z rynków GPW – Catalyst.

6. Na Catalyst są obligacje ponad 20 JST, z tym że już kilkaset JST wyemitowało obligacje komunalne poza rynkiem Catalyst, na tzw. rynkach prywatnych, tworzonych

i obsługiwanych głównie przez średnie i duże banki komercyjne i ich biura maklerskie, natomiast udział sektora bankowości spółdzielczej w organizowaniu emisji obligacji komunalnych i emisji papierów dłużnych (tj. obligacji i *commercial papers*, krótkoterminowych papierów dłużnych) dla przedsiębiorstw komunalnych jest wręcz symboliczny.

7. Na rynki lokalne przesuwają się aktywność ze strony firm pożyczkowych, z których część w sposób mniej lub bardziej legalny w różnej formie oferuje także specyficzne produkty lokacyjne schowane pod nazwą korzystnych pożyczek wzajemnych czy produktów inwestycyjnych. Pewna część JST i przedsiębiorstw komunalnych, poszukując źródeł finansowania na pilne przedsięwzięcia skorzystała z ryzykownych ofert firm pożyczkowych.

Wyzwaniem strategicznym jest więc podejmowanie działań na rzecz zatrzymania lokalnych oszczędności dla ich lokalnej kapitalizacji i realokacji, służącej przede wszystkim lokalnemu rozwojowi, podmiotom MŚP i gospodarstwom domowym oraz NGO. Takiego wyzwania nie można efektywnie podjąć bez ścisłej współpracy JST z lokalnymi instytucjami finansowymi, w tym zwłaszcza z sektorem spółdzielczości bankowej⁶. Stworzyć należy warunki dla ograniczenia mało efektywnej sprzedaży nadwyżek środków finansowych np. przez banki spółdzielcze do sektora banków komercyjnych. Przecież lokaty międzybankowe w bankach komercyjnych służą finansowaniu konkurencyjnej działalności banków komercyjnych, w tym również na rynkach lokalnych. Strategicznym celem powinno być sprzyjanie rozwiązaniom, w ramach których lokalne oszczędności będą w maksymalnym zakresie służyły finansowaniu lokalnych społeczności, czyli mieszkańców, JST i MŚP, a także NGO.

5. Wyzwania strukturalne

Czy kłopoty obu tradycyjnych lokalnych partnerów, JST i podmiotów spółdzielczości bankowej banków spółdzielczych i SKOK-ów powinny je oddalać od siebie, czy też wprost przeciwnie – skłaniać do wspólnego ich rozwiązywania? Odpowiedź powinna być chyba jedna. To są wspólne lokalne wyzwania. Znaczna część JST ma przed sobą wyzwanie dotyczące konieczności restrukturyzacji zadłużenia (kredytowego i obligacyjnego). Podobne problemy dotyczą przedsiębiorstw komunalnych. Jednocześnie wiele banków spółdzielczych i SKOK-ów z troską patrzy na swoje obligo komunalne mające najczęściej postać średnioterminowych kredytów komunalnych. Jednocześnie obie grupy podmiotów – JST i lokalne instytucje finansowe – powinny coraz lepiej dbać o rozwój MŚP i kondycję gospodarstw domowych, bo od tego zależy ich przyszłość.

W wielu krajach UE i OECD narzędziami wykorzystywanymi do tych celów są np. programy emisji krótko-, średnio- i długoterminowych dłużnych papierów komunalnych (nie tylko obligacji ale i krótkoterminowych bonów municypalnych), w tym również typu konwersyjnego. Coraz częściej w innych krajach UE wykorzystuje się w odniesieniu do nowych inwestycji różne formy partnerstwa publiczno-prywatnego PPP, w tym finansowania hybrydowego, a także rozwiązania w zakresie finansowania w oparciu o skapitalizowane przyszłe

⁶ Z.R. Wierzbicki, *Lokalne rynki finansowe wyzwaniem dla banków spółdzielczych*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy NBS” 2015, nr 11, s. 36-38.

przychody, czyli sekurytyzacje bazujące na *future flow*, opierające się na emisji papierów dłużnych zabezpieczonych przyszłymi przychodami (obligacje przychodowe są tylko jedną z wielu możliwości). W odniesieniu do wielu inwestycji i już zrealizowanych przedsięwzięć stosowane są rozwiązania w zakresie leasingu, np. leasingu zwrotnego. Jednocześnie wszystkie tego typu projekty są przygotowywane i realizowane w oparciu o zweryfikowane dobrą praktyką (*best praxis*) w wielu krajach międzynarodowe metodyki zarządzania projektami, zmianą, ryzykiem etc. z wykorzystaniem całej gamy rozwiązań wspieranych systemami rachunkowości zarządczej⁷. Stosowanie metodyk zarządzania projektami jest podstawą przygotowania i efektywnego realizowania budżetów zadaniowych i partycypacyjnych.

Wyraźnie różni się więc polska praktyka od praktyki wielu innych krajów UE. Dobrym zwyczajem w tzw. Europie Zachodniej jest wcześniejsze uzgadnianie z partnerami finansowymi sposobów finansowania przedsięwzięć zarówno w procesie ich budowy, jak i w procesie eksploatacji dowolnego obiektu (szkół, dróg, systemów komunikacji, OZE, systemów kanalizacji i oczyszczalni ścieków). Na podobnych zasadach włącza się w planowanie i przygotowanie projektów lokalne firmy, gdyż w interesie wszystkich stron jest sprawne przygotowanie przedsięwzięć, a następnie sprawna ich realizacja, a także osiąganie akceptowanych i weryfikowanych korzyści beneficjentów finalnych i innych interesariuszy. Ważne jest również maksymalne efektywne wykorzystywanie potencjału lokalnych przedsiębiorstw MŚP. W tym celu stosuje się od wielu lat rozwiązania w postaci tzw. rad interesariuszy projektów, w skład których wchodzi zarówno przedstawiciele mieszkańców i NGO, lokalnych przedsiębiorstw, jak i lokalnych instytucji finansowych, wspomaganych, tak jak np. w krajach skandynawskich, przez fora społecznościowe. Ułatwia to uzyskiwanie oczekiwanych ekonomicznych efektów, a jednocześnie usprawnia zarządzanie zmianami, które zazwyczaj występują przy średnio- i długoterminowych projektach. W ten sposób zwiększa się kapitał społeczny i kapitał ekonomiczny lokalnych wspólnot samorządowych. Korzystają na tym wszyscy, a więc zarówno same JST, jak i mieszkańcy, a także lokalne przedsiębiorstwa MŚP i instytucje finansowe.

6. Partnerstwo dla rozwoju

Dobre doświadczenie wielu krajów tzw. starej UE pokazuje, że partnerzy finansowi, w tym przypadku banki spółdzielcze i inne lokalne instytucje finansowe, służą swoim doświadczeniem począwszy od etapu rozważań o zamiarze podjęcia określonej inicjatywy, a następnie uczestniczą w procesie jej przygotowania i realizacji, w planowaniu rzeczowym i budżetowaniu, czyli planowaniu finansowego. Jeżeli sektor np. banków spółdzielczych nie będzie szybko przygotowany do podjęcia tego typu wyzwań, to obiektywnie potrzeby sektora samorządowego zmuszą decydentów w JST do wyboru innych niż banki spółdzielcze partnerów finansowych. Jednakże pozytywną alternatywą jest zacieśnienie współpracy między polskimi bankami spółdzielczymi i SKOK-ami a jednostkami samo-

⁷ I. Majchrzak, M. Rydzewska-Włodarczyk, *Wykorzystanie systemów rachunkowości zarządczej w controllingu projektów realizowanych przez JST*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” Wrocław 2010, nr 122, s. 310-323.

rządu terytorialnego. Partnerstwo to jest ważnym zadaniem dla rozwoju, któremu należy nadać priorytet strategiczny. W przeciwnym razie nie nastąpi społeczna i ekonomiczna synergia w zakresie wykorzystania lokalnych potencjałów, a wszystkie lokalne podmioty będą odczuwać dyskomfort i straty wynikające z niedostatku współpracy.

Obserwacja rynkowych działań operacyjnych i strategii części banków spółdzielczych może niepokoić. Wydaje się bowiem, że same siebie spychają do defensywy, nie podejmując niektórych wyzwań rynkowych, bojąc się zmian i bardzo wolno, pasywnie, z opóźnieniem, dostosowując się do oczekiwań klientów. Natomiast część banków spółdzielczych z pełnym zaangażowaniem podejmuje wyzwania rynkowe i nie tylko zachowuje, a nawet wzmacnia swoją pozycję rynkową i udziały w wybranych segmentach klientów. W grupie banków nastawionych defensywnie powtarzającym się komentarzem czy usprawiedliwieniem do tego, co robią, lub raczej nie robią, jest narzekanie, że coraz bardziej ograniczone są tradycyjne źródła zysków, że rośnie konkurencja ze strony banków komercyjnych. Banki spółdzielcze podkreślają również konkurencję ze strony sąsiednich, większych banków spółdzielczych, narzekają, że technologia jest coraz droższa, że tempo zmian jest za duże, że regulacje nadzorcze wyniszczają sektor bankowości spółdzielczej itd. Zgłaszane uwarunkowania zdaniem części banków spółdzielczych utrudniają im utrzymanie pozycji na rynkach lokalnych.

7. Wpływ spadających marż

Popatrzmy na niektóre zgłaszane problemy uważnie i z troską, ale jednocześnie spróbujmy je zrationalizować. Na przykład powodujące tak wiele narzekań kurczenie się zysków banków spółdzielczych z tradycyjnego arbitrażu między ceną pieniądza wkładowego, a ceną pieniądza kredytowego, jest zjawiskiem powszechnym i dotyczy wszystkich kategorii banków. Z podobnym zjawiskiem kurczenia marż zmagają się też inni pośrednicy finansowi. Do tego dochodzi oczywiście wpływ pozafinansowych operatorów usług, np. telefonii komórkowej i innych, oferujących pewne standardowe usługi finansowe, co wzmacnia konkurencję na rynku usług finansowych i jest dodatkowym czynnikiem wpływającym na obniżanie marż. Problem ten rozwiązywany jest przez banki komercyjne, głównie poprzez zarówno *cross-selling*, jak i szukanie nowych źródeł dochodów, i to zwłaszcza pozaodsetkowych, czyli prowizyjnych. Ponadto z jednej strony obserwujemy w pewnych grupach klientów w ich cyklu życia spadek lojalności ułatwiany przez nowoczesne technologie, np. w zakresie *mobile banking*, ale z drugiej strony nie mniej liczna grupa klientów szuka stabilnych pewnych relacji z dostawcami usług finansowych, a także ofert typu *total solutions*. Oznacza to, że potrzebują nie tylko odpowiedniego zakresu produktów bankowych, ale także ubezpieczeniowych, funduszowych, jak również usług towarzyszących w zakresie doradztwa finansowego i prawnego, a nawet szerzej – w zakresie tzw. *custody finance*.

Trzeba też zauważyć, że w porównaniu z sektorem klientów indywidualnych spadek marż w poszczególnych grupach klientów z sektora przedsiębiorstw i sektora klientów instytucjonalnych jest o wiele mniejszy. Zmniejszyła się więc, wcześniej relatywnie duża,

różnica poziomu marż. Natomiast klienci przedsiębiorcy i klienci instytucjonalni umożliwiają większe obroty i są w niektórych grupach bardziej lojalni od wielu grup klientów indywidualnych. Te tendencje zwiększają wachlarz możliwych działań lokalnych instytucji finansowych, w tym banków spółdzielczych, w zakresie racjonalizacji i długookresowej stabilizacji relacji z klientami, zwłaszcza na lokalnych rynkach. Spadek marż powoduje też, że część z banków komercyjnych zaczyna ograniczać liczbę oddziałów i rezygnuje też z ponoszenia kosztów wchodzenia na niektóre rynki lokalne. Tworzenie franczyzowych placówek banków komercyjnych jedynie opóźniło decyzje o ograniczaniu tradycyjnej, operacyjnej, oddziałowej skali działalności. Mamy do czynienia z tzw. racjonalizacją sieci placówek banków komercyjnych w wyniku fuzji i przejęć części banków komercyjnych i w konsekwencji ograniczanie liczby placówek. Stwarza to szanse powrotu części spółdzielczych instytucji finansowych do silniejszej pozycji na rynkach lokalnych, ale należy je szybko wykorzystać.

W świecie malejących marż nie jest racjonalne orientowanie się przede wszystkim na poszukiwanie klientów przynoszących wysokie marże, bo przynoszą też bardzo często ryzyko większe od przeciętnego. W tym tkwi przyczyna porażek wielu instytucji finansowych i pozafinansowych zorientowanych zbyt silnie na wysokomarżowych klientów. Oczywiście nie oznacza to zachęty do unikania ryzyka, ale do zracjonalizowania podejścia w tym zakresie i oparcia strategii i bieżącego działania na kryterium długookresowych kalkulacji i korzyści. Doświadczenia coraz większej liczby przedsiębiorstw finansowych i w sferze realnej wskazują na to, że w świecie malejących marż – co wcale nie jest paradoksem – najbardziej racjonalną strategią jest w wymiarze strategicznym długoterminowym maksymalizowanie obrotu przy nawet relatywnie niskich marżach zysku, szukanie dochodów prowizyjnych i ich dywersyfikacja, a także dbanie o utrzymanie dobrych relacji z podstawowymi grupami klientów. Oczywiście wymusza to większą intensywność i efektywność pracy i dobór odpowiednich metodyk zarządzania i technologii oraz systemów motywacyjnych.

8. Wyzwania konkurencyjne i technologiczne

Konkurencja wszystkich ze wszystkimi jest cechą gospodarki rynkowej. Trzeba więc nauczyć się konkurować, i to nie głównie ceną, ale w oparciu o szeroki wachlarz innych działań wobec klientów. Oznacza to, że koniecznie i pilnie należy zidentyfikować swoje własne atuty w zakresie potencjalnych i realnych obszarów przewagi konkurencyjnej banków spółdzielczych do wykorzystania. Konieczne jest więc dokonanie zasadniczej reorientacji w celach strategicznych znacznej części banków spółdzielczych, jak też w metodach i technikach budowania strategii rynkowej i jej operacjonalizacji ukierunkowanej na wzmocnienie pozycji lokalnych instytucji finansowych, zwłaszcza banków spółdzielczych na lokalnych rynkach. Oznacza to też nabycie umiejętności zarządzania portfelowego i zarządzania wartością klienta w jego cyklu życia. Są to wyzwania egzystencjalne dla znacznej części banków spółdzielczych.

Pozytywnym zjawiskiem w odniesieniu do dostępnych technologii bankowych jest zauważalna tendencja w zakresie cenowym, ponieważ z roku na rok relatywnie tanieją nowe

technologie informatyczne. Natomiast banki spółdzielcze nie muszą być w każdej dziedzinie i za wszelką cenę liderami zmian technologicznych. Trzeba niekiedy przyjąć ostrożną postawę – niech inni biorą na siebie ryzyko innowacji, a banki lokalne z wachlarza dostępnych technologii niech wybierają te, które są sprawdzone, cenowo dostępne i dające wymierne korzyści lokalnym klientom, JST, przedsiębiorstwom MŚP, NGO i gospodarstwom domowym. Nie oznacza to, że lokalne instytucje finansowe będą zacofane technologicznie. Uważna obserwacja strategii wielu banków komercyjnych wskazuje, że większość z nich nie lubi ryzyka technologicznego i czeka, jak inni sprawdzą konkretne rozwiązania.

Natomiast czymś innym jest gotowość do szybkiego wdrożenia rozwiązań technologicznych i produktowych, których ryzyko wprowadzenia na rynek poniosł ktoś inny. Współcześnie tempo dyfuzji innowacji jest coraz szybsze. Wobec tego np. banki spółdzielcze, a zwłaszcza banki je zrzeszające (bo to jest jedno z ich głównych zadań), muszą tę umiejętność szybkiego wyboru rozwiązań i szybkich wdrożeń jak najszybciej opanować w oparciu m.in. o nowoczesne metodyki *project management* ułatwiające zarządzanie zmianami technologicznymi, produktowymi, organizacyjnymi i dystrybucyjnymi.

9. Zmiany w zarządzaniu, czyli jak radzić sobie z konkurencją i z turbulentnym otoczeniem

Z tempem zmian i z ze zmieniającym się tzw. turbulentnym otoczeniem, podobnie jak z konkurencją, trzeba się oswoić, bo jest cechą współczesnych czasów. Trzeba natomiast jak najszybciej nauczyć się rozpoznawać czynniki zmian w oczekiwaniach podstawowych grup klientów, zmian produktowych, zmian rynkowych i technologicznych, a także trzeba się nauczyć zarządzania zmianą indywidualną, zespołową, projektową i zmianą strategiczną. Ponadto trzeba racjonalnie przewidywać co się dzieje i we współpracy z innymi bankami sprawnie przygotowywać odpowiednie produkty, oferty dla określonych grup klientów, zmiany w kanałach i sposobach dystrybucji. Wymaga to jednak adekwatnych zmian w sposobie zarządzania. Rozwiązania, które kiedyś w latach 90. XX wieku, a nawet jeszcze kilka lat temu były skuteczne, obecnie z każdym dniem są coraz mniej przydatne i mało efektywne.

Banki spółdzielcze, podobnie jak to już uczyniły banki komercyjne, powinny opanować i wdrożyć wachlarz podstawowych metodyk zarządzania procesowego i projektowego. Nowoczesne metody zarządzania determinują zarówno zdolność banków do efektywnego wykorzystania nowoczesnych technologii, jak też zdolność do efektywnego reagowania na współczesne wyzwania rynkowe. Dzisiaj podstawą efektywnej konkurencji jest sprawność, szybkość i efektywność kosztowa. Wymaga to więc szybkiego opanowania przez lokalne instytucje finansowe, w tym banki spółdzielcze i pracujących w nich ludzi, umiejętności zarządzania procesowego i projektowego. Podobne wymogi dotyczą oczywiście JST i MŚP⁸. Powinno to być oparte na szkoleniach umożliwiających opanowanie sprawdzonych akredytowanych metodyk zarządzania i zwłaszcza na efektywnym ich wdrażaniu w możliwie

⁸ E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2012, s. 212-232.

jak najkrótszym czasie. Dzięki temu banki spółdzielcze i JST będą mogły nie tylko lepiej i efektywniej wykorzystywać nowoczesne technologie, w tym systemy informatyczne, ale będą umiały zarządzać projektami produktowymi i kanałami dystrybucji⁹.

Szybka zmiana w metodach zarządzania strategicznego i operacyjnego jest warunkiem uzyskania synergii funkcjonalnej i rozwojowej przez lokalne instytucje finansowe w relacjach z JST, MŚP i klientami indywidualnymi. Lokalne instytucje finansowe powinny pełnić rolę lokalnych centrów kompetencji nie tylko w zakresie finansowania, ale i pozyskiwana funduszy dla pozostałych podmiotów lokalnych¹⁰. Nadszedł czas, żeby koncentrować lokalne umiejętności i tworzyć np. lokalne centra (zespoły) wsparcia programów i projektów. Nie jest racjonalne tworzenie osobnych rozproszonych kompetencji w tym zakresie osobno w JST, osobno w lokalnych instytucjach finansowych, osobno w przedsiębiorstwach lokalnych, osobno w NGO itd. W konsekwencji wraz z centrami wsparcia start-up-ów i dla funkcjonujących MŚP zasadne jest tworzenie wspomnianych centrów wsparcia nie tylko logistycznego, ale i projektowego, w tym również w zakresie pozyskiwania źródeł finansowania dla MŚP, JST, NGO i samych lokalnych instytucji finansowych. Jest to niezwykle ważne dla umacniania lokalnych potencjałów ekonomicznych.

10. Regulacje systemowe i konieczność zmian strategii

Tak niepopularne regulacje systemowe są obiektywnie konieczne. Czymś innym jest nader złożony problem ich adekwatności i odpowiedniej skalowalności w odniesieniu do specyfiki różnej wielkości gmin jako podstawowej jednostki samorządu, specyfiki banków spółdzielczych, SKOK-ów itd. Należy też mieć na uwadze, że zazwyczaj to nie zmiany regulacji wymuszają zmiany strategii lecz nieodpowiednie strategie i niewłaściwe, zbyt ryzykowne ich wdrażanie determinuje nadzorców do wprowadzania ostrych regulacji systemowych i sektorowych.

Na przykład wprowadzanie bardziej surowych regulacji w następstwie pogorszenia kondycji kolejnych banków spółdzielczych i SKOK-ów może wynikać zarówno z przyczyn obiektywnych, ogólnosystemowych, czyli bezpieczeństwa całego sektora bankowego w Polsce, jak też subiektywnych, czyli zbyt powolnego samoregulowania ich działalności w ramach samego sektora bankowości spółdzielczej. Z tego punktu widzenia rozważa wymaga – z uwagi na jej możliwe negatywne konsekwencje – przyjmowana przez niektóre spółdzielcze instytucje finansowe strategia dywersyfikacji ponadregionalnej i skokowej ekspansji poza tradycyjne lokalne bliskie rynki finansowe. Trzeba bowiem bardzo rozważnie i ostrożnie oceniać, czy warto prowadzić skokową ekspansję na dalekie rynki lokalne. Zasadne wydaje się raczej wybieranie bardziej ostrożnych strategii ukierunkowy-

⁹ Z.R. Wierzbicki, *Wpływ regulacji systemowych i luki kompetencyjnej w zarządzaniu projektami na sytuację JST i gospodarkę*, [w:] A. Alińska i B. Pietrzak (red.), *Stabilność systemu finansowego*, praca zbiorowa, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012, s. 451-452.

¹⁰ P. Dziekański, *Banki spółdzielcze inkubatorami lokalnej przedsiębiorczości*, [w:] A. Pawlik, P. Dziekański (red.), *Bank spółdzielczy gwarantem stabilizacji i bezpieczeństwa lokalnego systemu finansowego*, Wyd. UJK, Kielce 2013, s. 93-109.

wanych na umacnianie pozycji na lokalnych rynkach finansowych. Celem powinno być więc jak najpełniejsze wykorzystywanie wszystkich możliwych szans rynkowych na bliższych rynkach lokalnych i szukanie biznesowych koalicji z podmiotami lokalnymi, w tym też z innymi bliskimi terytorialnie bankami spółdzielczymi.

Podsumowanie

Swoistym paradoksem i dostrzegalną słabością sektora bankowości spółdzielczej jest stopniowe odchodzenie części banków spółdzielczych od obsługi jednostek samorządu terytorialnego i ich podmiotów zależnych. Na to nakłada się bardzo mały, w niektórych latach wręcz symboliczny, udział sektora bankowości spółdzielczej w organizowaniu emisji obligacji komunalnych. Bardzo często występowały takie sytuacje, że na tym samym lokalnym rynku z jednej strony JST szukało kapitału pieniężnego i ogłaszało przetarg na zorganizowanie emisji obligacji komunalnych, a z drugiej – działające na tym samym rynku banki spółdzielcze, dysponując nadwyżkami środków, lokowały je w bankach zrzeszających lub gdzie indziej. Przecież w interesie zarówno obu grup podmiotów jak i lokalnych przedsiębiorców i gospodarstw domowych jest, żeby pieniądź wkładowy, tworzący lokalny kapitał pieniężny, był wykorzystywany lokalnie dla JST, dla lokalnych przedsiębiorców, dla ludności, a nie wędrował na inne rynki, służąc często finansowaniu działań konkurencji. W interesie wszystkich lokalnych podmiotów i całej społeczności lokalnej jest kapitalizacja lokalnych oszczędności i skierowanie lokalnego kapitału na finansowanie funkcjonowania i rozwoju lokalnej społeczności – obywateli i ich gospodarstw domowych, ich przedsiębiorstw. Niezwykle ważne jest bowiem finansowanie realizacji zadań bieżących i rozwoju działalności, która jest misją samorządu terytorialnego w interesie mieszkańców. Banki spółdzielcze i JST są naturalnymi strategicznymi partnerami, a więc strategia rozwoju bankowości spółdzielczej i lokalnych samorządów powinna opierać się długoterminowo na wsparciu rozwoju MŚP, na umiejętnym efektywnym wspomaganiu i wykorzystywaniu tak cennego lokalnego potencjału rozwojowego.

Trendów zmian we współczesnym, bardzo turbulentnym świecie zatrzymać się nie da. Natomiast do tego, co się zmienia i nadal będzie się zmieniać, banki spółdzielcze i JST muszą się nauczyć adaptować i szukać swojego, ciągle na nowo definiowanego miejsca, na dziś i na jutro, na swoich lokalnych rynkach finansowych i w lokalnych społecznościach. Wyzwaniem dla większości banków spółdzielczych są bowiem lokalne rynki i pozycja na nich dzisiaj i w przewidywalnej przyszłości. Strategiczna współpraca banków spółdzielczych jest warunkiem rozwoju sektora MŚP w wymiarze lokalnym i krajowym. Determinuje też możliwość pożądanego synergii rozwojowej gospodarek lokalnych.

Bibliografia

- Dyląg B., *Półowa spółek komunalnych przynosi straty*, http://www.portalsamorzadowy.pl/prawo-i-finanse/polowa-spolek-komunalnych-przynosi-straty,68716_1.html.
- Dziekański P., *Banki spółdzielcze inkubatorami lokalnej przedsiębiorczości*, [w:] A. Pawlik, P. Dziekański (red.), *Bank spółdzielczy gwarantem stabilizacji i bezpieczeństwa lokalnego systemu finansowego*, Wyd. UJK, Kielce 2013.
- Filipiak B., *Finanse samorządowe. Nowe wyzwania bieżące i perspektywiczne*, Difin, Warszawa 2011.
- Majchrzak I., Rydzewska-Włodarczyk M., *Wykorzystanie systemów rachunkowości zarządczej w controllingu projektów realizowanych przez JST*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2010, nr 122.
- Misiąg W., *Finanse samorządowe po 25 latach – stan i rekomendacje*, Wyd. BGK, Warszawa 2015.
- Osiński J., *Administracja publiczna a gospodarka regionalna i lokalna*, [w:] Z. Strzelecki (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, PWN, Warszawa 2008.
- Owsiak S., *Stabilność systemu zasilania finansowego a nowatorskie zarządzanie podmiotami publicznymi w warunkach kryzysu*, [w:] S. Owsiak (red.), *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, PWE, Warszawa 2011.
- Pielach M., *Polska sama komplikuje wydawanie unijnych pieniędzy*, <http://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/polska-sama-komplikuje-wydawanie-unijnych-pieniedzy>.
- Sprawozdanie KR RIO za 2014 r.*, http://www.rio.gov.pl/html/sprawozdania_rio/2014/sprawozdanie_z_2014_r_www.pdf.
- Surówka K., *Samodzielność finansowa samorządu terytorialnego w Polsce*, PWE, Warszawa 2013.
- Wierzbicki Z.R., *Determinanty zmian w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego*, „Europejski Doradca Samorządowy” 2014, nr 1.
- Wierzbicki Z.R., *Egzogeniczne i endogeniczne czynniki sukcesów i porażek projektów JST*, [w:] „Europejski Doradca Samorządowy” 2013, nr 1.
- Wierzbicki Z.R., *Lokalne rynki finansowe wyzwaniem dla banków spółdzielczych*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy NBS” 2015, nr 11.
- Wierzbicki Z.R., *Strategia i zarządzanie JST – potrzeba zmian*, „Europejski Doradca Samorządowy” 2015, nr 1.
- Wierzbicki Z.R., *Wpływ regulacji systemowych i luki kompetencyjnej w zarządzaniu projektami na sytuację JST i gospodarkę*, [w:] A. Alińska i B. Pietrzak (red.), *Stabilność systemu finansowego*, praca zbiorowa, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012.
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2012.

Nota o Autorze:

Dr Zbigniew R. Wierzbicki – wieloletni pracownik naukowo-dydaktyczny SGH, Wyższej Szkoły Ubezpieczeń i Bankowości (obecnie Akademii Finansów Vistula) w Warszawie, Uniwersytetu w Bournemouth UK, Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie (do 30.09.2015). Obecnie członek Rady Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ. Menedżer z ponad 30 letnim doświadczeniem w sektorze finansowym i korporacyjnym, m.in.: doradca Prezesa NBP, prezes i wiceprezes zarządów banków, a także dyrektor banku w wielu bankach komercyjnych, p.o. prezes zarządu banku-kasy oszczędnościowo-budowlanej Fundamenta (w organizacji), wiceprezes zarządu KORONA TFI itd. Obecnie dyr. ds. doradztwa finansowego w akredytowanej (ATO i ACO) w zakresie project management w firmie szkoleniowo-doradczej CRM SA, wiceprezes zarządu w CRM Finanse sp. z o.o., a także wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej w giełdowej spółce BETACOM SA i wiceprezes zarządu CRM Finanse sp. z o.o.

Author`s resume:

Zbigniew R. Wierzbicki PhD, a longtime researcher and lecturer School of Economics in Warsaw, Higher School of Insurance and Banking (now the Academy of Finance Vistula) in Warsaw, Bournemouth University in the UK, the Higher School of Finance and Management in Warsaw (to 09/30/2015). Presently a member of the Scientific Council of the Institute of Organization and Management in Industry ORGMASZ. Manager with over 30 years experience in the financial sector and corporate inter alia: advisor to the President of the NBP, president and vice-president of the boards of banks, as well as a managing bank director in a number of commercial banks, the chairman of the board of the bank-savings and building Fundamenta (in the organization), Executive Vice President investment fund company TFI Korona etc. Currently, Director for financial advisory services in accredited company CRM SA in the field of project management training (ATO) and consulting (ACO), Executive Vice President of CRM Finance Ltd. as well as Vice-Chairman of the Supervisory Board of a stock market company BETACOM.

Kontakt/Contact:

Dr Zbigniew R. Wierzbicki
e-mail: wierzbicki@onet.pl